

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO

## Organizational diagnosis in credit society cooperatives: a case study

Antônio João Hocayen-da-Silva<sup>1</sup>, Leonardo Pinheiro Deboça<sup>2</sup>

### RESUMO

As cooperativas de crédito avançam na conquista de novos espaços que são propiciados pelas condições de funcionamento do sistema financeiro convencional. Para enfrentar a concorrência do setor, essas organizações buscam a eficiência econômica e administrativa. A partir de um estudo de caso, buscou-se analisar a situação econômica e administrativa da cooperativa de crédito *Alpha*. Além de uma análise documental, que incluiu relatórios gerenciais do período de 1999 a 2002, com informações dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Resultado do Exercício, quanto aos procedimentos gerenciais utilizou-se a técnica de observação direta, além de entrevista informal com os gestores da organização. Por meio do diagnóstico organizacional foi possível observar que, apesar do oferecimento de treinamentos destinados à capacitação e da preocupação da organização em manter um relacionamento mais próximo com os associados, o nível de participação é reduzido, prejudicando a conquista dos interesses do grupo. Por sua vez, com relação ao diagnóstico econômico, a cooperativa apresentou uma situação segura, indicando que os gestores mantêm uma eficiente administração dos recursos financeiros disponíveis. Contudo, questiona-se a necessidade da eficiência econômica e organizacional ser traduzida em vantagens sociais para os cooperados, tendo em vista ser essa uma das funções básicas do modelo organizacional cooperativista.

**Palavras-chave:** cooperativas de crédito, eficiência organizacional, eficiência econômico-financeira.

### ABSTRACT

Credit cooperatives are achieving new markets due to the current finance market system. In order to face the industry's competition, such organizations seek economical and managerial efficiency. This work aims to analyze the economical and managerial status of the "Alpha" credit cooperative. A documental analysis of the financial statements from 1999 to 2002 was used for the financial analysis, based on the data obtained; direct observation was performed along with casual interviews with the managers in order to raise the managerial analysis. Through organizational diagnosis it was possible to observe that despite the availability of training programs and the effort to keep a closer relationship with the members, the participation level is reduced, which harms the group's interest achievements. In relation to the economical diagnosis, the credit cooperative has shown a stable status suggesting that the managers are maintaining an efficient management of the financial resources available. However, it is questioned whether the economic and managerial efficiency work as proxies for social gain for the union members once this is a basic function of the cooperative organizational model.

**Key Words:** credit cooperatives, organizational efficiency, economic-financial efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito tem sido considerado um dos ramos de destaque crescente dentro do sistema cooperativista, ao mesmo tempo em que passa a receber maior atenção no sistema financeiro, especialmente por assumir papel relevante no processo de redução da intermediação financeira e no acesso de grande parte da população ao crédito e outros serviços financeiros.

O crescimento e a importância relativa do cooperativismo de crédito, no sistema financeiro se reflete, por exemplo, nos números do Banco Central do Brasil –

BACEN e de órgãos de representação do sistema cooperativista, tais como a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – OCEMG.

Dados do BACEN (2003, 2004) mostram que, enquanto o número total de "instituições financeiras autorizadas a funcionar" no Brasil (excluindo as cooperativas de crédito), de 1996 a 2004, diminuiu em 24% (de 1398 para 1061), no mesmo período, as cooperativas de crédito cresceram 41% (de 1018 para 1436).

Conforme dados da OCB (2005), em dezembro de 2005 existiam registradas 1.101 cooperativas de crédito,

<sup>1</sup> Bacharel em Administração: habilitação em administração de cooperativas (UFV), Mestre em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR. Rua Maria B. Grande, 470-Centro-Pitanga – PR - 85.200-000 – hocayen@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração: habilitação em administração de cooperativas (UFV), Mestre em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR. Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, Caixa Postal 22, Rio Paranaíba - MG – 38.810-000 – leonardopd@gmail.com

Recebido em 02/06/2006 e aprovado em 25/03/2008

entre rurais e urbanas, compostas por 2.164.499 associados e 20.555 funcionários. No Estado de Minas Gerais, no qual se localiza a cooperativa analisada, segundo dados da OCEMG (2006), em fevereiro de 2006 existiam 250 cooperativas de crédito, com 290.204 associados e 3.111 funcionários.

Buscou-se, por meio deste artigo, analisar aspectos relacionados às situações administrativa e econômico-financeira da cooperativa de crédito *Alpha*, visando identificar sua eficiência organizacional em relação ao setor de atividade no qual está inserida.

Diante do exposto, o artigo está estruturado em cinco seções, a saber: Inicia-se com uma abordagem introdutória e uma contextualização teórica do tema, conceituando o cooperativismo de crédito e descrevendo aspectos inerentes às especificidades de tais organizações, bem como os aspectos inerentes aos diagnósticos administrativo e econômico. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos para a consecução do artigo com as devidas limitações do estudo, seguidos dos resultados e discussões, norteados pelas informações referentes ao diagnóstico. Por fim, são apresentadas as considerações finais com as sugestões para futuras pesquisas e as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cooperativismo de crédito

Uma sociedade cooperativa de crédito caracteriza-se como uma instituição financeira com personalidade jurídica própria, de caráter civil, não sujeita à falência. Possui como objeto a prestação de serviços financeiros aos associados como concessão de crédito, captação de depósitos, poupança, utilização de cheques, prestação de serviços de cobrança, convênios e cartões, tendo as mesmas, atuação autorizada e fiscalizada pelo BACEN (RODRIGUES, 2005).

Rodrigues & Oliveira (2005) salientam que a finalidade básica de uma cooperativa de crédito é disponibilizar, com base nos recursos disponíveis, crédito para os associados e empréstimos para os diferentes tomadores do mercado, visando à rotatividade e a multiplicação de recursos aplicados, gerando a circulação de moeda na localidade, operação importante para a organização econômica da comunidade.

As características peculiares das cooperativas de crédito são os juros mais baixos que o praticado pelo mercado, a estrutura enxuta, os custos operacionais inferiores aos do mercado financeiro, a realização das

operações ativas (empréstimos de dinheiro) apenas com os associados, as linhas de crédito destinadas às atividades de seus cooperados, sejam elas específicas da profissão ou outras atividades econômicas que elas aglutinam (PINHO, 1996).

As cooperativas de crédito praticam também operações acessórias, como prestação de serviços (cobrança de títulos, recebimentos e pagamentos, etc.) e operações de custódia. Praticam, ainda, as chamadas operações especiais, consubstanciadas na aplicação financeira de recursos eventualmente ociosos, que visam preservar o poder de compra da moeda (BRAGA et al., 2002).

Polônio (1999) observa que, habilmente, as cooperativas de crédito ocupam-se em eliminar o intermediário na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos, fazendo do tomador e do investidor, não raro, um único indivíduo.

O patrimônio dos associados da cooperativa de crédito está protegido contra qualquer ato de dilapidação. A legislação declara que o patrimônio pessoal dos dirigentes responde pelos seus atos de improbidade, como ocorre com todas as instituições financeiras. Os processos por improbidade são rigorosos e sumários. Os estatutos trazem, por força da lei, salvaguardas eficazes, tal como a ação constante do Conselho Fiscal. E dessa forma, conjugadas com a ação fiscalizadora do BACEN, estão garantidas a segurança e a tranquilidade do associado (PINHO, 1996).

Atualmente, as cooperativas de crédito estão mais fortalecidas dentro do sistema financeiro brasileiro. Com a criação e regulamentação do Banco Cooperativo SICRED S.A. – BANDISCREC em 1996 e a autorização para o funcionamento do Banco Cooperativo do Brasil – BANCOOB em 1997, foi criado um sistema de crédito exclusivo para o cooperativismo, fazendo com que esse segmento desse um grande salto para o desenvolvimento e as cooperativas de crédito conquistassem sua autonomia operacional (BRESSAN et al., 2003). Essa autonomia operacional diz respeito ao acesso direto dessas organizações ao sistema financeiro, o que anteriormente ocorria por mecanismos de intermediação junto a outros bancos.

Conforme apontam Bressan et al. (2003), a evolução do sistema cooperativo brasileiro, de certa forma, reflete ainda a reestruturação do sistema financeiro nacional a partir da década passada, de modo que, ao passo em que ocorreram mudanças profundas do ponto de vista da estrutura, da composição e do funcionamento das

instituições financeiras em geral, também no setor cooperativista houve uma busca por ampliar a integração (centrais e outros organismos), a profissionalização (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP) e a representação política (Frente Parlamentar Cooperativista – FRENCOOP).

Braga et al. (2002) concluem que as cooperativas de crédito concentram os recursos obtidos por meio de suas atividades diárias em prol do seu próprio quadro social (cooperados), em função da redistribuição de suas disponibilidades (sobras operacionais), promovendo assim o fortalecimento do processo produtivo da região onde estão inseridas.

## 2.2 Diagnóstico administrativo

O diagnóstico administrativo, além de levantar e identificar os principais problemas administrativos dos setores da organização, permite atualizar os envolvidos na organização acerca dos atuais processos formais e informais existentes, que não sejam de seu conhecimento e, também, avaliar a estrutura e os processos administrativos apresentados pelo organograma da organização. O que se denomina diagnóstico administrativo, também aparece na literatura como diagnóstico gerencial, ou diagnóstico organizacional (ARAÚJO & MOREIRA, 2001).

Tavares (2000) atenta para o fato de que o diagnóstico gerencial constitui-se em um instrumento para auxiliar a tomada de decisões. Espera-se que o mesmo indique os meios para avaliar a realidade organizacional, considerando-se a eventualidade de que as ações adotadas não estejam suportando as exigências advindas do ambiente ou apoiando a busca da visão almejada.

Por meio do diagnóstico organizacional, os gestores tomam conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podem ser denominadas “massa crítica”, que asseguram a sobrevivência da organização, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental para torná-la eficiente (CAVALCANTI & MELLO, 1981). A utilização de uma visão sistêmica permitirá que se monitore a evolução das organizações por meio do desenvolvimento de estratégias adequadamente planejadas, num processo de administração estratégica.

Dessa forma, Tavares (2000) salienta que por meio do diagnóstico, busca-se determinar que tipos de capacidades, tecnologias, níveis de inovação, informações e desempenhos serão exigidos pela dinâmica organizacional

em relação às disponibilidades atuais. No entanto, observa-se que alguns cuidados devem ser tomados na condução do diagnóstico, garantindo que o mesmo realmente seja confiável e seguro para orientar as mudanças necessárias que darão suporte à implementação das ações estratégicas.

Conseqüentemente, ações cuidadosas e adequadamente planejadas, garantirão que o diagnóstico administrativo constitua-se na dimensão crítica para a sustentação do sucesso permanente e constante nas organizações (OLIVEIRA, 2001).

Conforme salientam Antonialli et al. (2003), o grande desafio das sociedades cooperativas é encontrar o equilíbrio entre os três diferentes níveis de interesses dos associados: i) Interesses econômicos; iii) Interesses sociais; e iii) Interesses políticos.

Os autores observam que, no nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa. No nível social, os interesses estão ligados ao leque de prestação de serviços no qual os associados e famílias possam ser beneficiados. Finalmente no nível político, os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder como também à representatividade da cooperativa e dos associados (ANTONIALLI et al., 2003).

Contudo, Antonialli et al. (2003) atentam para o fato de que administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas está perdendo espaço para os concorrentes, pois não está conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

De certo modo, visando cumprir os princípios balizadores do sistema cooperativista, faz-se necessário que as sociedades cooperativas enfatizem a gestão democrática dos associados, o modo como os resultados das atividades realizadas retornam aos associados, a valorização do associado e suas condições de trabalho e vida, os valores de solidariedade, preocupação com a comunidade, autonomia e independência (ARAÚJO & MOREIRA, 2001).

## 2.3 Diagnóstico econômico-financeiro

Fatheazam (1992) estabelece que a situação financeira é diagnosticada por meio de uma avaliação da estrutura de capital ou risco da organização. Torna-se necessário que esteja disponível um capital permanente que seja equivalente ao imobilizado e ao capital circulante. Concomitantemente, a sua dívida total não deve ser muito superior ao valor de seu capital próprio. Por sua vez, “a situação econômica da empresa se mede em termos de rentabilidade” (FATHEAZAM, 1992, p. 38).

A avaliação econômico-financeira, em organizações, é uma prática que vem sendo utilizada com maior frequência nas últimas décadas, uma vez que pode: (i) auxiliar as organizações seguradoras; (ii) fornecer subsídios às políticas dos bancos centrais; (iii) agir como um mecanismo utilizado para verificar a capacidade de pagamento dessas instituições perante obrigações contraídas com outras instituições financeiras; e (iv) auxiliar o administrador financeiro a controlar a situação da organização, possibilitando maior segurança aos demais agentes econômicos e financeiros. No entanto, o desenvolvimento de um modelo de avaliação da eficiência sócio-empresarial para sociedades cooperativas é, sem dúvida, uma tarefa difícil e ao mesmo tempo extremamente importante (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

Conforme observa Franco (1992), a avaliação econômico-financeira das cooperativas de crédito é difícil e importante pelo fato de que as mesmas são organizações que possuem duas dimensões, que são: (i) o mercado interno – atividades desenvolvidas com os associados – relacionando aqui o conceito de ato cooperativo<sup>3</sup>; e (ii) o mercado externo – relações da cooperativa com o mercado.

As análises de demonstrações financeiras surgem como conseqüências das informações apresentadas pelos demonstrativos contábeis e consistem na forma de interpretar as ações das organizações, orientando-as na busca de maior eficiência.

Para efetuar o diagnóstico econômico-financeiro em instituições financeiras, existem 10 indicadores considerados eficientes preditores. Esses indicadores podem ser organizados em cinco grupos: (i) indicadores de liquidez – liquidez geral e solvência geral; (ii) indicadores de capital – alavancagem de recursos próprios com capital de terceiros, endividamento, endividamento interbancário, comprometimento dos recursos próprios com operações não líquidas e imobilização do patrimônio de referência; (iii) indicadores de ativo – participação de ativos de realização imediata nas operações ativas usuais; e (iv) indicadores de rentabilidade – rentabilidade do patrimônio de referência e rentabilidade do capital integralizado (REIS, 2001).

A liquidez de uma organização segundo Gitman (2001, p. 133), “compreende a sua capacidade de atender às obrigações a curto prazo, antes do vencimento. Refere-

se à solvência da situação financeira global da empresa, a facilidade com que ela pode pagar suas contas”. A situação do endividamento é representada pelo montante de recursos de terceiros sendo usado com o intuito de gerar lucros para a organização. O excesso de capital de terceiros sendo utilizado pela organização implica na elevação de riscos para acionistas e credores (GITMAN, 2001).

Desse modo, Gitman (2001, p. 150) estabelece que “a análise de índices permite aos acionistas atuais e potenciais, assim como aos credores e à alta administração da empresa, avaliarem o desempenho financeiro da empresa”. Contudo, Reis (2001) salienta que a utilização de cada indicador está condicionada aos interesses da organização. Sendo que a combinação de diferentes indicadores possivelmente fornecerá informações mais completas da situação real da instituição, tornando o processo de tomada de decisão eficiente.

Diante do contexto de competitividade existente no mercado, as organizações devem buscar frequentemente informações adequadas às suas necessidades. A avaliação econômico-financeira, a partir das demonstrações contábeis, vem de encontro a essas necessidades fornecendo aos gestores suporte para o planejamento, avaliação e controle dos objetivos, contribuindo dessa forma para a tomada de decisão, permitindo identificar quais são os pontos críticos e de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução dos problemas.

Ainda por meio da análise econômico-financeira é possível fazer um estudo da capacidade de pagamento, o controle e avaliação permitindo ao governo decidir sobre a concessão de favores e direitos, bem como o controle administrativo, tornando possível analisar a eficiência da organização junto ao setor. A análise das demonstrações financeiras, dessa forma, é utilizada para a tomada de decisão tanto pela organização, como pelos agentes do mercado (REIS, 2001).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em função do seu objetivo, este estudo de caso ateu-se ao paradigma fenomenológico, uma vez que o fenômeno, objeto de estudo, foi analisado tal como se apresentou, sendo desconsideradas suas causas e conseqüências (EASTERBY-SMITH et al., 1999). Adotou-se, para tanto, um enfoque indutivo, haja vista que buscou-se construir, com base nos dados coletados, idéias em relação à realidade do setor como um todo. Não havendo, no entanto, a pretensão de se construir conclusões concretamente verdadeiras e sim prováveis premissas (CERVO & BERVIAN, 1983; NEUMAN, 1997).

<sup>3</sup> O ato cooperativo pode ser definido como os atos praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estas e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais, não implicando em operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria (art. 79, § único da LEI 5.764 de 1971).

Pode ser ainda considerada uma pesquisa de natureza qualitativa que, segundo Flick (2004, p. 28), “é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus locais”. Nesse sentido, foram implementadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados, com o intuito de gerar resultados a partir dos significados do fenômeno estudado, sem a preocupação com a frequência com que se repetem as informações, no contexto do estudo.

Em virtude de buscar descrever as características específicas da realidade que envolvem o fenômeno estudado, com base nas diferentes categorias analíticas estabelecidas como dimensões que melhor contextualizam o tema proposto, esse estudo de caso pode ser ainda definido como de caráter descritivo. Nesse sentido, Neuman (1997) salienta que a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações.

Adotou-se como perspectiva temporal um corte transversal, uma vez que os dados necessários à consecução da pesquisa foram coletados em um único momento específico no tempo e espaço (SAUNDERS et al., 2000). Porém, a perspectiva de análise e depuração dos dados classifica-se como de aproximação longitudinal (BABBIE, 2001; SAUNDERS et al., 2000), em decorrência do fato de que as informações avaliadas compreenderam o período de 1999 a 2002.

O estudo de caso apresenta-se como uma técnica de pesquisa que tem por objetivo analisar profundamente uma unidade, uma vez que reúne, por meio de diferentes instrumentos de coleta de dados, um conjunto considerável de informações detalhadas (YIN, 2001). O uso do protocolo no estudo de caso visa estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação seguidas pelo pesquisador, para facilitar o desenvolvimento do trabalho de campo. Yin (2001, p. 89) salienta que “é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância”.

As estratégias utilizadas por esse estudo são descritas detalhadamente pelo protocolo a seguir: (i) elaboração de instrumento para coleta de dados; (ii) seleção/escolha da organização para o estudo de caso; (iii) contato com a organização, verificando a possibilidade de desenvolvimento do estudo; (iv) agendamento das entrevistas com os gestores; (v) realização de observações simples e entrevistas informais; (vi) análise de relatórios documentais; e (viii) análise e descrição do caso, com base nas categorias de análise do estudo.

De acordo com a classificação dessa pesquisa, define-se como nível de análise o organizacional e como unidade de análise a cooperativa de crédito rural *Alpha*. A abordagem do estudo da unidade se deu a partir de categorias analíticas que nortearam a realização do diagnóstico administrativo [(1) caracterização da organização; (2) capacitação dos funcionários; (3) processo de comunicação; (4) sistema de contabilidade; (5) sistema de administração; (6) sistema de educação cooperativista; e (7) participação dos associados e do diagnóstico econômico-financeiro [(1) indicadores de liquidez; (2) indicadores de capital; (3) indicadores de ativo; e (4) indicadores de rentabilidade].

A escolha do caso, objeto de estudo, foi efetuada tendo-se como critério de seleção aspectos de acessibilidade – seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles – e tipicidade – seleciona elementos representativos na população (LAKATOS & MARCONI, 1990; VERGARA, 2000, 2005). A coleta das informações necessárias à consecução do estudo foi efetuada a partir de relatórios gerenciais publicados no período de 1999 a 2002.

Foram ainda aplicadas as técnicas de levantamento de dados apresentadas por Gil (1991), que são a observação simples do processo de gestão da organização e entrevistas informais com o gerente administrativo e financeiro, com o contador-chefe e o auxiliar de contabilidade, com os tesoureiros e com os responsáveis pelo setor de empréstimos. Gil (1999) destaca que a observação simples pode ser entendida como o processo de coleta de dados em que o pesquisador não se envolve com os atores sociais, observando espontaneamente os fenômenos que se manifestam na realidade organizacional.

Para a realização do diagnóstico administrativo, foram levantadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da cooperativa em documentos gerenciais referentes ao período de 1999 a 2002. Os documentos analisados foram: (i) saldo de conta corrente – por município e tipo de conta; (ii) informações gerenciais contábeis; (iii) livro de matrícula dos associados; (iv) saldo dos 20 maiores devedores; (v) saldo dos 20 maiores credores; (vi) relatório dos conveniados; (vii) estatuto social; (viii) regimento interno; e (ix) regimento eleitoral.

Moreira (2005) salienta que a análise documental caracteriza-se em um processo de levantamento, verificação e interpretação de documentos tendo como objetivo um fim pré-determinado. Lakatos & Marconi (1990) chamam a atenção para o fato de que as análises documentais podem ser feitas no momento em que o fenômeno se manifesta, ou

depois, uma vez que tais informações serão arquivadas nos referidos documentos.

Para a execução do diagnóstico econômico-financeiro foram utilizadas as técnicas de análise de indicadores econômicos e financeiros, que podem ser divididas em: (i) coeficientes patrimoniais e de variações patrimoniais (análise vertical) que representam a porcentagem de cada conta ou grupo de contas em relação ao seu conjunto; (ii) índices patrimoniais e de variações patrimoniais (análise horizontal) que estabelecem comparações entre componentes do conjunto em sucessivos períodos; e (iii) quocientes patrimoniais e de variações patrimoniais, que evidenciam a relação entre componentes de um mesmo conjunto (REIS, 2001). As informações necessárias para a análise dos indicadores financeiros foram coletadas junto ao setor contábil da organização.

Informações valiosas foram obtidas por meio de observações e conversas com os responsáveis pelo atendimento aos associados da organização, por meio das quais buscou-se identificar com que frequência os cooperados visitavam a cooperativa, nível de participação ativa no processo de tomada de decisão e nas assembleias, bem como a satisfação dos associados com os serviços prestados pela organização.

Como o tipo menos estruturado de entrevista, a entrevista informal diferencia-se da simples conversação pelo fato do pesquisador ter como princípio norteador a obtenção de dados específicos por meio da indagação de pessoas-chave na organização, mesmo que seja realizada sem qualquer roteiro básico de questões (GIL, 1991, 1999).

O método de estudo de caso apresenta limitações no que diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos pelo estudo. Contudo, Yin (2001, p. 11) afirma que “o estudo de caso há muito foi estereotipado como o ‘parente pobre’ entre os métodos de ciência social”. Esse preconceito surge em decorrência da falta de rigor de muitos pesquisadores ao conduzir estudos de caso; pela impossibilidade de se fazer generalizações científicas a partir de um caso único; em função do tempo demandado para realização do estudo e do volume de documentos gerados; e muitas vezes pela influência das crenças e valores dos pesquisadores sobre os apontamentos e conclusões obtidos pelo estudo.

Por sua vez, Campomar (1991), salienta que os preconceituosos quanto ao uso de estudos de caso em pesquisa podem ser divididos em dois grupos: (i) há aqueles que, por desconhecer o método o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico; e (ii) aqueles que confiam somente naquilo que é

quantificado. O autor acredita que ambos estão equivocados, pois por ser pouco estruturada, maior a complexidade da metodologia e maior deve ser a dedicação acadêmica do pesquisador. Em relação aos quantitativistas, observa-se o uso de técnicas estatísticas sofisticadas em dados mal coletados, em virtude do uso de amostras deficientes. Conforme afirma Maior Filho (1984), “a validade de uma pesquisa não depende do grau de quantificação por ela alcançado”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise dos documentos administrativos, atas de reuniões, relatórios gerenciais e relatórios contábeis levantados na cooperativa de crédito *Alpha*, situada no Estado de Minas Gerais, com base nos aspectos administrativos e econômico-financeiros, definidos como critérios para análise, foram obtidos os resultados que são apresentados e discutidos a seguir.

### 4.1 Diagnóstico administrativo

No diagnóstico administrativo da organização são apresentadas e discutidas especificidades referentes à caracterização da organização, capacitação dos funcionários, processo de comunicação entre os diversos atores sociais envolvidos, sistema de contabilidade, sistema de administração, educação cooperativista e níveis de participação e envolvimento dos associados.

#### 4.1.1 Caracterização da organização

A organização tem por finalidade proporcionar por meio da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas atividades específicas, buscando fomentar a produção, o agronegócio e a produtividade. A formação educacional dos associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, por meio da ajuda mútua, da economia sistêmica e do uso adequado do crédito, bem como da difusão de informações técnicas que visem o aprimoramento da produção e da qualidade de vida.

A cooperativa procura atender às necessidades dos associados por meio da prática de operações como capitalização de recursos, concessão de créditos, prestação de serviços, formalização de convênios com outras instituições financeiras, bem como aplicações de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo com ou sem emissão de certificado, visando preservar o poder de compra da moeda e rentabilizar os recursos.

A cooperativa possui oito postos de atendimento cooperativo distribuídos pela região para atender com mais eficiência aos associados que residem distante da sede.

Os postos têm funcionamento idêntico ao da sede, no entanto, os gerentes responsáveis comparecem todas as manhãs na sede para receber as operações atualizadas pelo setor de informática, materiais de expediente e entregar as planilhas com a movimentação do dia anterior para que o setor de contabilidade possa efetuar os lançamentos e atualizar a movimentação mensal.

Os gerentes dos postos são liberados pelo setor de informática até às 9:00h para que estejam nas agências às 10:00h, momento no qual iniciam-se as atividades. À tarde, depois das 16:00h os gerentes retornam à sede para entregar os malotes, os movimentos contábeis atrasados, os movimentos do caixa, o dinheiro arrecadado no dia e os contratos de crédito rural efetuados pelos produtores rurais associados.

Além da sede e dos oito postos, a cooperativa possui cerca de 40 estabelecimentos conveniados distribuídos pela cidade-sede da cooperativa, que realizam operações de pagamento de água, luz, telefone e impostos urbanos e rurais, os quais tornam o processo de atendimento mais eficiente.

Os conveniados prestam serviços até às 14:00h, depois desse horário, comparecem à sede da cooperativa para repassar os movimentos efetuados no dia. No final do mês, os conveniados recebem pelos serviços prestados, sendo o valor calculado de acordo com o número de operações realizadas.

#### 4.1.2 Capacitação dos funcionários

Com relação ao treinamento e capacitação dos funcionários, a organização e a Central das Cooperativas de Crédito Rural de Minas Gerais – CREDIMINAS demonstram considerável preocupação, e oferecem, freqüentemente, diversos cursos em diferentes áreas do conhecimento, buscando promover a capacitação dos funcionários, para que esses desempenhem eficientemente as atividades.

Os cursos são ministrados por profissionais capacitados dentro de cada área específica e os participantes deslocam-se das respectivas cooperativas para a cidade de Belo Horizonte, onde os cursos são realizados. Normalmente, os cursos têm duração de dois dias. As áreas em que os cursos são ministrados, são: (i) finanças; (ii) economia; (iii) informática; (iv) direito; (v) crédito rural; (vi) administrativa; (vii) contabilidade; e (viii) gerência.

A partir de informações coletadas junto aos funcionários, percebeu-se que aqueles que já fizeram cursos e treinamentos, apresentam-se bastante satisfeitos com os resultados e que todas as informações repassadas tiveram aplicação prática quando retornaram para a cooperativa. Por

sua vez, os funcionários que ainda não tiveram a oportunidade estavam ansiosos pelos próximos cursos, por acreditar que poderiam tornar mais eficientes suas atividades diárias na cooperativa e, concomitantemente, contribuir para a capacitação do profissional no mercado de trabalho.

#### 4.1.3 Processo de comunicação

O Sistema de Informações (SISBR) da organização tem os seguintes objetivos: (i) garantir individualidade das cooperativas; (ii) diminuir manutenção de *hardware* e *software* nas cooperativas; e (iii) garantir segurança e integridade das informações.

A cooperativa recebe informações da CREDIMINAS por meio de e-mails, telefonemas e do jornal eletrônico denominado Bom Dia SICOOB.

Por meio desses instrumentos de comunicação são repassadas informações sobre cursos, congressos, implantação de novos sistemas operacionais e indicadores econômicos e financeiros. O jornal é impresso todas as manhãs pelo setor de informática e distribuído aos chefes de setores que repassam as informações aos demais funcionários.

A comunicação entre a cooperativa e os postos de atendimento, realiza-se por meio de telefonemas, e-mails e visitas dos gerentes à sede pela manhã e pela tarde, ou por documentos enviados por malote via correio.

Entre a cooperativa e os associados a comunicação é realizada por meio de visitas à sede ou aos postos de atendimento, com panfletos e cartazes em murais, anúncios em jornais locais e pelo telefone, em caso de necessidade e urgência. Outro instrumento de informação utilizado são os dias de campo, organizados pelo zootecnista da cooperativa, que contam com a participação dos cooperados.

#### 4.1.4 Sistema de contabilidade

O sistema de contabilidade da cooperativa está estruturado nos seguintes setores: (i) conta corrente; (ii) arrecadação e compensação; (iii) tesouraria; (iv) crédito rural e empréstimo; e (v) contabilidade.

Todos os setores são responsáveis por atividades específicas cujas movimentações devem ser transmitidas no final do dia aos contadores, para que eles possam proceder ao detalhamento em planilhas de controle, das quais serão retiradas as informações financeiras que representam movimentações que não são realizadas automaticamente.

A contabilidade se encarrega de alimentar o sistema de informações contábeis, anexando os dados rejeitados pelo sistema automático do dia e em seguida, conciliar os

resultados das diversas contas para verificar se existem erros e, conseqüentemente, efetuar as correções necessárias, possibilitando o fechamento do balancete mensal, até o quinto dia útil de cada mês, havendo, em caso de atraso, a possibilidade de punições pela CREDIMINAS.

#### 4.1.5 Sistema de administração

O diretor presidente da cooperativa ocupa o cargo desde 1996, momento em que a mesma apresentava dificuldades financeiras, com sucessivas seqüências de perdas. Em seu apoio está o gerente administrativo que mantém o controle geral da organização, resolvendo problemas relacionados ao sistema de informação, contabilidade, compensação e empréstimos. Efetua controle do estoque, atende a associados e visita aos postos de atendimento.

Apresenta-se como uma figura importante para a organização porque conhece todos os setores da mesma, conseguindo dessa forma manter um clima organizacional propício ao desenvolvimento das atividades de forma eficiente, atendendo assim aos interesses dos associados.

A partir de primeiro de outubro de 2003, em assembléia geral extraordinária, a cooperativa, de acordo com a resolução do BACEN, efetuou alterações importantes no estatuto social, aprovando a associação livre e voluntária a qualquer pessoa física ou jurídica independente de sua atividade principal. Passando a atender ao meio rural e urbano.

Na visão de alguns associados e dos funcionários essas modificações poderiam implicar num desfavorecimento dos cooperados, pois possivelmente o quadro de associados terá um grande aumento, prejudicando dessa forma os serviços prestados pela organização aos cooperados.

Tendo em vista essa preocupação, os diretores e gerentes acreditam que uma das alternativas seria fornecer atenção especial aos associados que são produtores rurais, ao mesmo tempo em que a cooperativa vai se adequando à nova realidade, mantendo dessa forma a qualidade dos serviços prestados aos associados e cumprindo sua função social.

#### 4.1.6 Sistema de educação cooperativista

A cooperativa não dispõe de um setor para desenvolver programas de educação cooperativista que trabalhe questões específicas do cooperativismo.

Existe, no entanto, o departamento de campo, que é chefiado por um zootecnista e tem como atribuição principal desenvolver “dias de campo” nos quais os associados participam ativamente discutindo e ouvindo especialistas

sobre novas tecnologias que podem tornar as propriedades mais eficientes. O departamento de campo oferece ainda aos associados serviços técnicos especializados, com o intuito de resolver problemas ligados à produção.

Os “dias de campo” contam com grande participação dos associados que passam o dia inteiro recebendo informações e trocando experiências. Participam também, ativamente, diversos funcionários da sede e dos postos de atendimento que auxiliam na organização e no desenvolvimento dos trabalhos.

Segundo alguns relatos, os associados gostam desses trabalhos porque dessa forma podem tomar conhecimento de novas técnicas que estão sendo aplicadas no meio rural e também podem se integrar uns com os outros tornando o ambiente da cooperativa mais familiar.

A organização dos “dias de campo” é feita de acordo com as atividades principais desenvolvidas por um determinado grupo de associados visando atender suas necessidades específicas. São realizados em sítios e/ou fazendas e representam uma grande confraternização entre os participantes.

#### 4.1.7 Participação dos associados

O nível de participação dos associados nas assembléias é baixo, sendo em média de 18 a 24 cooperados num universo de 7065, ainda assim, salientam os gerentes, que mesmo esse pequeno número de participantes é obtido depois de muita insistência por meio de telefonemas, pois do contrário as assembléias gerais dificilmente seriam realizadas.

A baixa participação deve-se às dificuldades de locomoção dos associados, uma vez que a maioria é composta por produtores rurais que residem nas propriedades e teriam um custo elevado para se deslocar até o local de realização da assembléia, que muitas vezes ocorre no sindicato de produtores rurais.

Outro motivo identificado seria a falta de motivação dos cooperados que não percebem a importância de sua participação para o desenvolvimento e fortalecimento da organização.

Uma estratégia interessante, que poderia elevar o índice de participação dos associados nos processos de tomadas de decisão, é a constituição de comitês regionais. Os associados seriam divididos de acordo com as regiões onde estão localizadas suas propriedades rurais, formando pequenos grupos de debate. Esse grupo escolheria um membro para representá-los na assembléia geral, na sede da cooperativa.

Desse modo, um mês antes da data marcada para a realização da assembléia geral, os grupos iniciariam seus



debates particulares com base nos aspectos propostos pela pauta da assembléia. De posse das decisões dos comitês, seus representantes, democraticamente eleitos, compareceriam à assembléia geral e defenderiam os interesses de seus grupos, respeitando os interesses da coletividade e acatando as decisões aprovadas pela maioria.

Por meio dos comitês regionais haveria maior interesse dos associados, uma vez que eles poderiam se reunir nos horários mais adequados para todos e em locais com maior comodidade de acesso, evitando que se deslocem longas distâncias, entre suas propriedades e a sede da cooperativa.

#### 4.2 Diagnóstico econômico-financeiro

Por meio do diagnóstico econômico-financeiro são apresentados e discutidos aspectos referentes à situação financeira da organização em relação aos índices de liquidez (liquidez geral e solvência geral), indicadores de capital (alavancagem de recursos próprios com capital de terceiros, endividamento, endividamento interbancário, comprometimento de recursos próprios com operações não líquidas e imobilização do patrimônio de referência) e por fim, os indicadores de ativo (rentabilidade do patrimônio líquido e rentabilidade do capital integralizado).

##### 4.2.1 Indicadores de liquidez

Os índices de liquidez são medidas de avaliação da capacidade financeira da organização em cumprir os compromissos assumidos com terceiros. Esses índices evidenciam quanto a organização dispõe de bens e direitos em relação às obrigações assumidas no mesmo período. Os índices de liquidez mais conhecidos são: (i) liquidez geral; e (ii) solvência geral (FATHEAZAM, 1992; REIS, 2001).

Convencionalmente tem-se como definição que quanto maiores os índices de liquidez melhor para a organização. No entanto, deve-se ressaltar que um elevado índice de liquidez nem sempre significa que a organização apresenta capacidade financeira eficiente. Para que haja pagamento das obrigações nas datas estabelecidas, é preciso administrar adequadamente os prazos de pagamento e recebimento. Além disso, pode também indicar recursos que não estão aplicados na atividade da organização (GITMAN, 2001).

De acordo com os indicadores de liquidez geral e solvência geral, apresentados na Tabela 1, a cooperativa apresenta uma confortável situação em relação às suas obrigações de curto e longo prazo, sendo capaz de, após quitá-las, apresentar disponibilidade de recursos financeiros.

**TABELA 1** – Indicadores de liquidez da cooperativa Alpha.

Índice	1999	2000	2001	2002
Liquidez Geral	1,19022	1,21107	1,20885	1,16678
Solvência Geral	2,00201	5,45542	4,61438	4,09429

Fonte: Relatórios contábeis (1999, 2002).

O índice de liquidez geral manteve-se constante durante os anos de 1999, 2000 e 2001. Em 2002, esse índice apresentou uma redução de 3,4% devido a um aumento de 61% nas exigibilidades da cooperativa contra um aumento de 56% no circulante e realizável de longo prazo. O aumento no passivo circulante exigível de longo prazo foi ocasionado pelo aumento no volume de depósitos a prazo, que passou de R\$ 3.751.539,52, no ano de 2001, para R\$ 7.327.471,90, no ano de 2002.

De acordo com os indicadores, a solvência geral da cooperativa apresentou, do ano de 1999 para 2000, um crescimento de 172,50%, o que pode ser explicado pelo crescimento de 258,64% no ativo total.

Essa é uma situação confortável para a cooperativa, no entanto, os gestores devem se preocupar com a rentabilidade do elevado montante de recursos disponíveis em caixa, cuja manutenção poderia estar ocasionando elevados custos, ao invés de investir parte desses recursos em aplicações no mercado financeiro, o que ocasionaria maiores rentabilidades para os associados.

##### 4.2.2 Indicadores de capital

Esses índices avaliam a segurança que a organização oferece ao capital de terceiros e revela sua política de obtenção de recursos. O ativo de uma organização é financiado por capital próprio (PL) e por capital de terceiros (obrigações). Quanto maior for a participação relativa de capitais de terceiros, nos negócios de uma organização, maior será o risco para financiadores e associados (FATHEAZAM, 1992; REIS, 2001).

Pela Tabela 2, a capacidade da cooperativa em alavancar recursos próprios, com capital de terceiros, manteve-se constante com uma redução, em 2002, devido ao grande aumento no passivo circulante e exigível de longo prazo, mais especificamente na conta depósitos a prazo que, em 2001, apresentava um montante de R\$ 3.751.539,52 e em 2002 aumentou para R\$ 7.327.471,90, demonstrando um crescimento de 95,32%.

Os gestores devem preocupar-se com essa redução apresentada em 2002, pois caso o índice continue a reduzir,

pode indicar uma incapacidade da organização em utilizar os recursos de terceiros para gerar recursos próprios.

O endividamento da cooperativa apresenta índices satisfatórios (Tabela 2), que nos anos de 2000, 2001 e 2002 mantiveram-se constantes e apenas no ano de 1999 apresentou-se elevado, em decorrência do valor reduzido do passivo mas o patrimônio líquido, que era de R\$ 15.261.779,74 passou para R\$ 43.192.863,63, no ano seguinte. Com relação ao endividamento interbancário a situação da cooperativa era segura, pois no período analisado, excetuando-se o ano de 2000, foram constatados índices inferiores a 0,10.

Com relação aos indicadores de capital, comprometimento dos recursos próprios com operações não-líquidas e imobilização do patrimônio de referência, a cooperativa apresentou-se segura, pois ambos são reduzidos, o que indica que os gestores mantiveram uma eficiente administração dos recursos financeiros disponíveis. Mantendo-se segura em relação aos índices de imobilização do patrimônio líquido, a organização demonstra cumprimento de sua função social, pois possui investimentos no imobilizado apenas para atender aos associados, com serviços de melhor qualidade.

#### 4.2.3 Indicadores de ativo

Esse indicador demonstra o percentual de recursos com disponibilidade imediata que compõem os recursos do ativo circulante de curto e de longo prazo na organização. É um indicador que, apresentando elevados valores, conduz a uma situação estável para a organização,

demonstrando capacidade financeira em saldar as obrigações imediatas (FATHEAZAM, 1992; REIS, 2001).

A cooperativa apresentou determinada estabilidade caso fosse necessário quitar algumas dívidas sem a comunicação prévia das mesmas. Essa segurança foi garantida pelo índice de participação de ativos de realização imediata nas operações ativas usuais, pois durante o período analisado os índices mantiveram-se constantes.

Conforme a Tabela 3, no ano de 2002 foi constatado o maior valor (0,45578) tendo o mesmo sido ocasionado pelo crescimento das disponibilidades da cooperativa, as quais envolvem recursos disponíveis no caixa, com aumento de 207,16% e títulos e valores mobiliários livres, com aumento de 84,6% do ano de 2000 para o ano de 2001.

Com essa margem de segurança, caso a cooperativa fosse acionada a qualquer instante para cumprir financeiramente com as obrigações, poderia resguardar-se e preparar-se, negociando com os credores o pagamento das mesmas.

#### 4.2.4 Indicadores de rentabilidade

Os índices de rentabilidade têm por objetivo avaliar o desempenho final da organização. A rentabilidade é o reflexo das políticas e das decisões adotadas pelos administradores, expressando objetivamente o nível de eficiência e o grau do êxito atingido pela organização. Índices de rentabilidade mais elevados indicam que a organização apresenta situação estável (FATHEAZAM, 1992; REIS, 2001).

**TABELA 2** – Indicadores de capital da cooperativa Alpha.

Índice	1999	2000	2001	2002
Alavancagem Recursos Próprios c/ Capital Terceiros	0,32070	0,36012	0,33688	0,25378
Endividamento	0,33311	0,15491	0,17811	0,19630
Endividamento Interbancário	0,08084	0,10205	0,05537	0,07485
Comprometimento Recursos Próprios c/ Operações não Líquidas	-----	0,18842	0,15397	0,07646
Imobilização Patrimônio de Referência	0,04441	0,04945	0,05204	0,08567

Fonte: Relatórios contábeis (1999, 2002).

**TABELA 3** – Indicadores de ativo da cooperativa Alpha.

Índice	1999	2000	2001	2002
Participação de Ativos de Realização Imediata em Operações Ativas Usuais	0,40980	0,34279	0,37635	0,45578

Fonte: Relatórios contábeis (1999, 2002).

A rentabilidade da cooperativa, calculada a partir do capital integralizado dividiu-se em dois períodos, o primeiro envolvendo o ano de 2000, com índice superior a 1,00 e o segundo relacionado aos anos de 2001 e 2002, com índices inferiores a 1,00, conforme a Tabela 4.

Com relação à rentabilidade do patrimônio de referência, no ano de 2000 constatou-se o maior índice. Após uma redução de 51,67% em relação ao índice, do ano de 2000 para 2001, constataram-se valores constantes no restante do período (2002).

Essa redução explica-se pelo crescimento de 17,24% no Patrimônio de Referência, mais especificamente na sua conta Reservas de Lucros que, em 2000, era de R\$ 1.565.531,60 e em 2001 passou para R\$ 1.835.460,77.

**TABELA 4** – Indicadores de rentabilidade da cooperativa Alpha.

Índice	1999	2000	2001	2002
Rentabilidade do P.L.	-----	0,22779	0,11008	0,11612
Rentabilidade do Capital Integralizado	-----	1,23864	0,47713	0,38175

Fonte: Relatórios contábeis (1999, 2002).

Na rentabilidade do capital integralizado observou-se que, no ano de 2000, o índice foi superior a 1,00. Nos anos de 2001 e 2002 foram de R\$ 0,47713 e R\$ 0,38175, respectivamente. A redução observada explica-se em função de um aumento do capital integralizado, que passou de R\$ 383.904,86, em 2000, para R\$ 863.276,63, em 2001.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito representam um tipo de organização formal, que reúne os interesses de um grupo de indivíduos que as compõem e os objetivos de empresa econômica, enquanto entidade que faz parte de um sistema sócio-econômico. Caracteriza-se como meio pelo qual os associados conquistam acesso a diversos benefícios e serviços assistenciais, melhor representação política perante as instituições sociais, na medida em que constitui-se numa forma de defesa dos interesses de uma classe, além de servir de instrumento de desenvolvimento no que tange à educação e cultura.

O desempenho eficiente das diferentes áreas analisadas na cooperativa de crédito *Alpha*, ou em qualquer outra organização, é importante para o sucesso da instituição, pois o conjunto desses diferentes setores

representa a capacidade de atuação da organização, sendo que a ineficiência de uma das áreas em particular conduzirá ao insucesso, prejudicando a conquista dos interesses dos indivíduos e a realização dos objetivos organizacionais, traduzindo-se em baixa competitividade da organização em relação aos diferentes concorrentes.

Dessa forma, observa-se que a manutenção de um sistema constante de treinamento e reciclagem dos funcionários, por meio do oferecimento de cursos técnicos em conjunto com a CREDIMINAS, possibilita à cooperativa atender às necessidades dos associados superando as expectativas dos mesmos, uma vez que seus interesses são atendidos, eficientemente, por meio da organização.

Atrelado à capacitação dos funcionários está o sistema de comunicação, que procura manter os associados envolvidos com as atividades e com os eventos desenvolvidos pela organização, buscando adesão dos mesmos ao processo de tomada de decisões. Esses aspectos demonstram que a cooperativa analisada apresenta-se eficiente no processo de relacionamento com funcionários e associados.

Do mesmo modo, constatou-se que o sistema de gestão organizacional, analisado por meio de aspectos como capacitação dos funcionários, sistema de comunicação, contabilidade, administração, educação cooperativista e participação dos associados, apresentou-se eficiente.

Os sistemas de contabilidade e administração, utilizados pela cooperativa, caracterizam-se por funções técnicas que dispõem de funcionários qualificados para atender às exigências do mercado, sendo assim, a mesma nivela-se às demais instituições financeiras existentes na região, obtendo vantagens competitivas por meio da prestação de serviços personalizados e da prática de taxas reduzidas. A prestação de serviços financeiros é possível pelo fato da organização possuir uma estrutura administrativa flexível.

O sistema de contabilidade, por ter atividades essenciais ao eficiente desenvolvimento das operações principais da cooperativa, torna-se constante preocupação dos gerentes, que procuram adequar as inovações tecnológicas ao sistema operacional utilizado pela cooperativa, apoiados pelos técnicos da CREDIMINAS, em Belo Horizonte. Demonstrando assim a importância dos relacionamentos interorganizacionais entre as instituições do setor.

De acordo com os indicadores financeiros analisados, observa-se que a cooperativa apresenta-se rentável, preocupando-se em aumentar o seu valor no

mercado por meio do desenvolvimento de uma eficiente administração dos recursos financeiros disponíveis pelos gestores, o que, conseqüentemente, será transformado em maiores rentabilidades para os associados.

Tornando-se uma organização rentável, a cooperativa conquistaria condições de ofertar aos associados serviços e produtos com qualidade superior, além de cumprir adequadamente com suas obrigações financeiras, mantendo protegidas suas operações com relação aos associados.

A partir da visão sob esses diferentes ângulos na organização, faz-se necessário então, que diretores e gerentes adotem ações estratégicas e integradas, no sentido de transformar a eficiência organizacional da cooperativa em vantagens sociais e culturais para os associados, haja vista que é essa a função principal de uma sociedade cooperativa. Caso venham a se preocupar somente com os aspectos econômicos e financeiros, negligenciando os fatores sociais e culturais, estarão deixando em segundo plano os interesses principais dos associados.

Como limitação do estudo, destaca-se que a análise de uma organização por meio do diagnóstico econômico-financeiro não deve ser utilizada isoladamente pelos gestores como instrumento norteador do processo de tomada de decisão, pois o diagnóstico por meio de índices fornece um conjunto de informações que representam uma base histórica de dados e não uma expectativa de valores futuros. A integração de diferentes instrumentos e técnicas de diagnóstico organizacional pode possibilitar aos gestores realizar uma estimativa da movimentação futura dos índices financeiros da organização, minimizando assim as incertezas que envolvem o processo de tomada de decisão.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação do número de organizações para compor o estudo, sendo elas do ramo de cooperativismo de crédito ou dos demais ramos do sistema cooperativista (agropecuário, consumo, educacional, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer), de forma que os resultados possam apresentar maior consistência, em virtude de comparações entre os casos.

Por fim, sugere-se em futuros trabalhos a utilização de instrumentos de pesquisa como entrevistas não-estruturadas focalizadas com grupos de associados da cooperativa, para que possam ser incluídas, na análise, as percepções deles em relação aos procedimentos adotados pelos gestores na administração da organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIALI, L. M.; FISCHMANN, A. A.; SOUKI, G. Continuidade ou descontinuidade das estratégias: um estudo sobre a influência da eleição dos dirigentes em cooperativas agropecuárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ARAÚJO, M. A. D.; MOREIRA, C. A. L. Gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação? **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 75-90, set./dez. 2001.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Relatório de evolução do sistema financeiro nacional**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200312/quadro21>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Relatório de evolução do sistema financeiro nacional**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200412/quadro1>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

BRAGA, M. J.; SILVA, A. J. H.; DORNELAS, H. L. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: estudo de caso da UFV-Credi e da UNICRED-Viçosa. **Semina: Ciências Humanas e Sociais**, Londrina, v. 23, p. 49-62, set. 2002.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; LIMA, J. E. Avaliação de insolvência das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais: uma aplicação do modelo de risco proporcional de COX. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: SOBER, 2003.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FATHEAZAM, S. Empresas hospitalares na região de São Paulo: uma análise econômico-financeira (1987-1990). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 32, p. 32-42, jan./mar. 1992.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 146-149, out./dez. 1984.
- MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 17, p. 269-279.
- NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. de. **A avaliação da eficiência empresarial das empresas cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 1996.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Números do cooperativismo por ramo de atividade**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 1 mar. 2006.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Números do cooperativismo mineiro**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br>>. Acesso em: 1 mar. 2006.
- PINHO, D. B. **Bases operacionais do cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 1996.
- POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- REIS, B. S. **Finanças em sociedades mercantis e cooperativas**. Viçosa: DER, 2001.
- RODRIGUES, J. A. Desmistificando o cooperativismo de crédito. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAE, 2005.
- RODRIGUES, J. A.; OLIVEIRA, G. B. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento na região metropolitana de Curitiba: um estudo de caso sobre o SICRED. **Caderno de Iniciação Científica**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 31-44, 2005.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Pearson Education, 2000.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.